

SOMMAIRE

INTRODUCTION	
Des villes nouvelle génération	17
CHAPITRE I	
L'optimum urbain : la ville, un concentré de progrès	29
CHAPITRE II	
Une vie trépidante : le citadin en quête de divertissement	51
CHAPITRE III	
Une existence simplifiée : la condition urbaine à l'épreuve de l'automatisation	73
CHAPITRE IV	
Un globe urbanisé : l'intelligence humaine au défi de la démesure	95
CHAPITRE V	
<i>Data</i> , vie privée et accès aux services : sécuriser la liberté du citoyen	113
CHAPITRE VI	
Responsabilité, sens et excellence : mettre l'entreprise au service des villes de demain	135
CHAPITRE VII	
Un futur au pluriel : du « dataïsme » à l'humanisme digital	161
CHAPITRE VIII	
<i>Friendly Cities</i> : des villes en quatre dimensions	183
CONCLUSION	
Convertir les promesses de l'urbanisation	205

INTRODUCTION

Des villes nouvelle génération

« Partout, les villes bougent, s'embellissent, s'agrandissent et communiquent.
Les modes de vie et l'économie modernes sont à la fois urbains
et mondialisés, globaux et locaux, en lien direct permanent.
La question qui est posée à chaque ville est :
comment entrer dans cette nouvelle époque, comment y défendre
ses atouts en jouant de ses particularités sans s'enfermer
dans le monde d'hier, au demeurant généralement embelli ? »

JEAN VIARD
Nouveau portrait de la France.
La société des modes de vie

À quoi rêvent les *Millennials* quand on leur parle du futur de la ville ? Pour les jeunes actifs franciliens, la réponse ne souffre d'aucune ambiguïté. La métropole qu'ils veulent bâtir ressemble à une échappée belle loin des désagréments de la vie en Île-de-France. En effet, selon une étude Opinion Way réalisée en mai 2018, plus de la moitié d'entre eux envisagent de quitter la région parisienne pour emménager dans une agglomération de province ou dans une ville de taille moyenne. Préoccupés par le coût du logement, la pollution et le stress, ces trentenaires et ces quadragénaires souhaitent en priorité améliorer leur qualité de vie, accéder à la propriété, proposer à leur famille un cadre propice à l'épa-

nouissement et concilier leur existence personnelle avec leurs aspirations professionnelles¹. Loin d'être surprenants, les résultats de ce sondage démontrent que la capitale n'est plus considérée comme le lieu par excellence de l'accomplissement individuel.

Cette envie d'ailleurs est encore plus forte chez les cadres parisiens : en 2016, une autre enquête soulignait que trois quarts d'entre eux comptaient « déménager dans les trois prochaines années » et que 83 % étaient « prêts à faire des concessions sur leur salaire, à se reconvertir et à quitter le siège social de leur entreprise »² pour diminuer le temps passé dans les transports, habiter près d'espaces verts et gagner en bien-être général. Même si l'Île-de-France dépasse les 12,1 millions d'habitants – soit près de 20 % de la population française sur 2,2 % du territoire hexagonal – en continuant d'attirer les talents et les entreprises, le pouvoir de séduction de la métropole francilienne est moins fort qu'auparavant. D'autres villes, comme Bordeaux, Lyon, Nantes ou Toulouse, parviennent à tirer leur épingle du jeu en capitalisant sur une image de dynamisme et de confort de vie.

La ville rêvée des nouvelles générations

Le constat est donc sans appel : la nouvelle génération entend bien changer le visage des métropoles. L'heure est venue pour l'espace métropolitain d'entamer sa mue. En quête de sens et d'une réussite extraprofessionnelle, les

1. « Plus d'un Parisien sur deux prêt à quitter la capitale », *Infos-75.com*, 24 mai 2018.

2. « Les cadres parisiens veulent s'envoler vers Bordeaux, Lyon et Nantes », *Lesechos.fr*, 1^{er} septembre 2016.

Millennials privilégient de plus en plus des villes «*friendly*» qui leur permettent de ménager toutes les facettes de leur existence. Sans renoncer aux avantages de la modernité urbaine, ils cherchent à fuir tout ce que l'imaginaire associe aux grandes cités du siècle passé : les embouteillages, la pollution, les tracas du *commuting*, les loyers exorbitants, le manque de liens sociaux, etc. Leurs aspirations reflètent ce à quoi pourraient ressembler les villes de demain : des villes plus diverses, plus fluides, plus conviviales et plus vertes qui offrent à chacun le meilleur de la condition urbaine.

Plus que jamais, les entreprises ont vocation à accompagner cette transition. Pour les acteurs des services urbains, cela signifie qu'il faut échauffer des solutions innovantes qui intègrent les attentes des nouvelles générations et le potentiel du digital. En effet, le numérique, l'*urban data*, les objets connectés et les expériences de démocratie 2.0 permettent d'accélérer cette mutation des villes. Si elles ne sont pas une fin en soi, les nouvelles technologies jouent un rôle essentiel de catalyseur pour résorber les fractures, libérer la mobilité, favoriser les rencontres et donner corps à la transition écologique.

Le renouvellement générationnel dicte une reconfiguration de la cité : la métropole héritée du baby-boom et des Trente Glorieuses, c'était l'accès au confort, à la consommation de masse et à des services publics démocratisés. La ville rêvée par les générations Y et Z, c'est l'entrée dans une civilisation numérique à visage humain où les enjeux centraux de l'époque s'incarnent et se résolvent dans l'espace urbain : lutte contre les inégalités, engagement en faveur du dévelop-

pement durable, humanisation des rapports sociaux et profusion des choix.

Les bouleversements survenus durant la décennie 2010 corroborent ce diagnostic. L'émergence de plateformes digitales a simplifié le quotidien des citoyens et élargi leur champ des possibles tandis que l'horizon des *Smart Cities* (« villes intelligentes ») est peu à peu devenu réalité. Le foisonnement des innovations dans le domaine de la mobilité, du e-commerce, des énergies renouvelables ou de l'économie collaborative ont redessiné les perspectives de la ville du *xxi*^e siècle. Plus qu'à une énième vague de progrès technique, nous avons assisté à une révolution des comportements et des usages qui a modifié en profondeur le fonctionnement des métropoles.

La plateformesation, une deuxième jeunesse pour la ville ?

Toute positive qu'elle fût, l'irruption de ces innovations appelle à être vigilant : on a ainsi vu apparaître de nouveaux travailleurs pauvres, un affaiblissement de certains standards de qualité ou de professionnalisme, voire une captation de valeur par certains acteurs « exilés fiscaux ». Dans ce contexte, il apparaît donc nécessaire que s'applique un corpus minimal de règles, afin d'éviter que les métropoles se transforment en jungles urbaines qui excluraient une part non négligeable des individus de la marche du progrès.

À l'époque où les plateformes numériques sont venues challenger les entreprises en place, beaucoup ont fait l'im-

passer sur ces écueils. Ils pensaient que le combat était joué d'avance et que l'Histoire n'avait qu'une seule issue réaliste : les premières allaient supplanter les secondes et les condamner à disparaître ; les consommateurs allaient plébisciter le « tout-numérique » au détriment des autres canaux de distribution ; et les métropoles occidentales allaient se libérer des carcans de « l'ancien monde » pour surfer sur une vague de liberté, de prospérité et d'ouverture grâce au pouvoir des *data*, à la baisse des prix des services et aux créations d'emplois permises par les champions de la Silicon Valley.

Quelques années plus tard, alors qu'il est permis d'établir un premier bilan, force est de constater que ces prévisions sont loin d'être vérifiées. Certaines ont d'ailleurs été totalement démenties... Beaucoup d'acteurs historiques des services ont fait mieux que résister : ils ont su réinventer leur modèle et proposer une autre ambition pour leurs clients, leurs collaborateurs et le collectif. Pour une entreprise au cœur des modes de vie urbains comme le Groupe Rousselet, ce challenge s'est même mué en opportunité. Il a évidemment fallu se remettre en cause et conduire le changement à grande vitesse pour imaginer des réponses aux nouveaux usages en accélérant notre digitalisation et en pariant sur la montée en gamme des services. La majeure partie des résultats revient aux salariés et aux entrepreneurs associés au groupe qui n'ont pas ménagé leurs efforts pour s'adapter à ce contexte inédit. Sans leur énergie et leur volonté, tout cela eût été impossible.

Pour ne prendre que l'exemple des taxis, ils ont été confrontés à un véritable choc d'offre, le nombre de véhicules pour le transport des particuliers passant de 15 000 à

45 000 en seulement quelques années dans la région parisienne. Cette situation a constitué un élément stimulant qui a poussé le secteur à réexaminer ses standards et à se moderniser. Aujourd'hui, les clients voient une vraie différence et plébiscitent à nouveau le taxi. La qualité du service, le soin apporté à la formation des chauffeurs et le déploiement d'innovations digitales ont permis de se mettre au niveau du défi. Car le transport individuel de personnes n'est pas qu'une commodité, mais doit être au cœur de la mobilité urbaine de demain avec des véhicules plus propres³, davantage de solutions dédiées au partage et moins d'encombrement de l'espace public. Les villes nouvelle génération s'appuieront sur des entreprises favorisant une mobilité connectée, verte et raisonnée.

Plus généralement, cette nouvelle donne a été l'occasion de questionner la raison d'être et la finalité d'une entreprise qui est aux premières loges des transformations urbaines depuis 1905. Face aux excès de ceux qui considèrent la métropole comme un espace standardisé, un simple bassin de consommation ou un agrégat de flux régi par les algorithmes s'est développée la conviction qu'il fallait miser sur un autre paradigme, plus en phase avec les désirs émergents des citoyens et l'ADN de notre organisation : celui d'un humanisme digital où la cité « intelligente » est avant tout un lieu d'échanges, de lien social, de collaboration, de régénération démocratique, d'esprit créatif et d'accès facilité aux services. En somme, un lieu où chaque citoyen touche du doigt les bienfaits du numérique et de l'urbanité. Les *Millennials*

3. C'est dans ce sens que G7 a lancé il y a environ dix ans les taxis verts. Aujourd'hui, 40 % de la flotte est hybride, soit un record en Europe.

et leurs successeurs veulent vivre dans des métropoles où toutes ces dimensions sont préservées.

**L'âge de raison :
remettre l'humain au cœur de l'urbain**

De ce point de vue, les responsables politiques et les dirigeants d'entreprise ont tout intérêt à encourager cette transition. Pour que les villes restent des espaces privilégiés d'intégration, de délibération et d'innovation, les acteurs publics et privés doivent promouvoir des initiatives qui remettent l'humain au cœur de l'urbain. C'est d'ailleurs la philosophie qui anime le Groupe Rousselet au travers de ses entités dédiées à la mobilité, au stockage et aux services support. Les 14 000 entrepreneurs qui font vivre ces trois pôles sont les garants d'une culture d'entreprise qui combine innovation, partage des décisions et juste répartition des fruits de la croissance.

L'innovation, c'est l'aptitude à anticiper les usages inédits qui éclosent dans l'espace urbain et à répondre aux attentes sans cesse renouvelées des citoyens. Il n'est qu'à songer au « *homeboxing* », importé des États-Unis en France dès le milieu des années 1990. À l'époque, nous avons été frappés par le besoin croissant et urgent d'espaces de stockage, exprimé tant par les professionnels, pour leurs marchandises, que par les particuliers, pour leurs affaires personnelles ; dans le contexte de crise économique et sociale de la décennie 1990, la mobilité des populations connaissait un fort accroissement. Convaincus que cette tendance de fond allait s'amplifier et gagner l'Europe, nous avons choisi d'être

les pionniers du « *homeboxing* » dans l'Hexagone en offrant la possibilité aux ménages de s'affranchir des contraintes spatiales de leur logement. Avec des métropoles où le coût de l'immobilier ne cesse d'augmenter et où l'espace disponible se raréfie, cette stratégie s'est révélée payante. Les citadins plébiscitent ce type de services qui épousent leurs préoccupations quotidiennes.

Quant au partage de la décision et à la juste répartition des richesses, ils se concrétisent à tous les échelons. Pour les chauffeurs de taxi, cela se traduit par une coopération étroite où ces derniers sont des partenaires indépendants mais associés directement aux orientations de l'entreprise. Sans cette relation de travail fondée sur la confiance et le dialogue, il serait impossible de satisfaire l'intérêt supérieur du client. Et il aurait été inenvisageable de se moderniser aussi rapidement... Dans d'autres filiales, comme ADA ou HOMEBOX, cela passe par un principe de franchise qui garantit une large autonomie et permet à chacun de développer sa propre aventure entrepreneuriale. La valorisation de l'humain et des talents reste la pierre angulaire de cette approche : des collaborateurs épanouis et bien rémunérés font des consommateurs et des actionnaires heureux. Tous ces éléments sont indissociables pour créer de la valeur sur le long terme. Ils le sont d'autant plus que les nouvelles générations attendent aujourd'hui que l'entreprise prenne en compte à la fois leur bien-être personnel et leur réalisation professionnelle. Les jeunes actifs ne demandent pas à être libérés *du* travail – comme on l'entend trop souvent –, mais à se libérer *par* le travail. Au sein des villes nouvelle génération, les entreprises auront la charge de veiller à tous les aspects de l'identité urbaine : les individus du *xxi*^e siècle sont à la fois citadins,

consommateurs, citoyens et salariés. Ils ne donnent la pleine mesure de leur potentiel qu'à condition de trouver un environnement de travail qui concilie les différentes modalités de leur existence.

Dans le cadre de la quatrième révolution industrielle⁴, cet équilibre entre innovation et partage des bénéfices du progrès demeurera primordial. Les avancées permises par l'automatisation et la montée en puissance de l'intelligence artificielle nous font entrer dans l'ère des *Smart Cities* où le pouvoir de la *data* est censé optimiser les flux et libérer les possibilités de l'individu. Mais ces progrès n'auront de sens qu'à condition de servir une vision plus globale de la ville : plus connectées, plus fluides, plus égalitaires, plus conviviales et plus respectueuses des contraintes environnementales, les cités de demain seront à l'image des attentes du citoyen moderne. Elles embrasseront davantage les besoins réels des citoyens en facilitant leur existence et en démultipliant leurs choix. Les organisations qui s'affranchiront de ces exigences rencontreront tôt ou tard l'échec.

Autrement dit, l'avenir de nos cités doit s'écrire au pluriel. À l'instar de la démocratie, dont la supériorité repose sur la coexistence des opinions et la confrontation des idées, la ville « *friendly* » s'incarne dans une diversité de trajectoires et d'environnements urbains. Toutes les réflexions sur l'avenir des villes mériteraient d'intégrer cet impératif. Plus que les exigences du fonctionnalisme ou du « dataïsme », ce sont les usages quotidiens des citoyens, les spécificités d'un territoire et les atouts de l'environnement local qui guideront l'inven-

4. Klaus Schwab, *La quatrième révolution industrielle*, Dunod, janvier 2017.

tion – et la réinvention – des métropoles, des services et des *business* modèles des entreprises. Pour bâtir ce futur-là, il n'y a pas de schéma préétabli ou de voie toute tracée.

Les villes nouvelle génération seront le reflet de notre capacité collective à refuser les solutions toutes faites et à valoriser ce qui a toujours entretenu le processus de civilisation : l'intelligence humaine, la coopération entre individus et la pacification des rapports sociaux.

* * *